ТЕХНИКА МАНИПУЛЯЦИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

1. Понятие и цели манипуляции

Важнейшими для госслужащего качествами являются внима­тельное и сочувственное отношение к проблемам посетителей, коллег, руководства и готовность оказать им посильную помощь. Однако не всегда, как показывают жизненные ситуации, эти ка­чества в должной мере реализуются. Нередко человек оказывает­ся объектом манипулирования, т. е. скрытого управления его поведением, осуществляемого в целях получения какой-либо выгоды.

Манипуляция как метод воздействия на партнера предпола­гает побуждение к совершению определенного действия. Это вид духовного, психологического воздействия на человека, груп­пу, общество. Манипуляции имеют скрытый характер воздейст­вия, которое адресатом не осознается, и он считает появившиеся мысли, чувства, решения, действия своими собственными, а не «наведенными» извне. Манипуляция предполагает игру на чело­веческих потребностях и чувствах, финансовом достатке, власти, славе, служебном продвижении, общении, профессиональной квалификации, известности, враждебном отношении к непохо­жим на нас и пр.

Некоторые ученые относят манипуляцию к одному из видов теологического воздействия наряду с внушением, убеждением, принуждением и т. п. По шкале нравственности: манипулирова­ние — это безнравственное психологическое воздействие, осу­ществляя которое человек преследует корыстные цели, неизвест­ные его собеседнику, т. е. когда, внушая или убеждая, человек преследует корыстные цели, не ставя об этом в известность сво­его партнера.

Манипуляции — это скрытое управление собеседником, партне­ром по общению против его воли[[1]](#footnote-1). Они могут быть направлены как во вред манипулируемому, так и на пользу ему. Все зависит от мо­рали манипулятора- Если цель манипулятора — получить личную выгоду за счет «жертвы», то аморальность этого очевидна. Тем не менее есть немало ситуаций, когда по каким-то причинам прихо­дится скрывать свою цель и искать обходные пути. Например:

1. Невозможно убедить человека, точнее, доказать ему что-  
либо рациональным путем, через аргументацию.

2. Создание ореола руководителя.

1. Смягчение формы принуждения. Причины могут быть разные. Может быть, не хочется выглядеть непривлекательным в глазах партнера или других людей — ведь принуждение все-таки осуждаемо, может, потому, что для принуждения не хватает сил (если начальник не может приказывать), или же в силу специ­фики требуемого поведения.
2. Создание единой направленности желаний на достижение общих целей.

Манипуляции — важный элемент деловых отношений, они могут быть использованы на уровне межличностных контактов. Даже в самых простых жизненных ситуациях общения мы по­стоянно манипулируем людьми, их отношением к нам, стараем­ся, чтобы они относились к нам только хорошо. Но в то же вре­мя мы вовсе не ставим их об этом в известность. Мы каждый день осуществляем манипулирование, т. е. оказываем психоло­гическое воздействие на человека в обход его сознания с вполне корыстной целью. Это бывает и тогда, когда мы говорим челове­ку «здравствуйте», и тогда, когда мы говорим ему «спасибо», и тогда, когда улыбаемся хорошему человеку, чтобы ему было хо­рошо. Есть и более сложные ситуации манипулирования на вполне законной основе. Например, процесс воспитания и все его приемы — фактически сплошное манипулирование[[2]](#footnote-2).

Конструктивное использование манипуляций призвано спо­собствовать сохранению и развитию деловых отношений и лич­ности партнеров. Следует при этом иметь в виду, что обратное влияние манипулятивного общения на личность существует в тех случаях, когда в силу его частого употребления, хорошей тех­ники использования и, соответственно, постоянных успехов на этом поприше человек начинает считать манипулятивное обще­ние единственно правильным. В таком случае все общение чело­века сводится к манипуляциям другими людьми (и тогда, когда это нужно, и когда это совершенно неоправданно).

Вместе с тем манипуляции становятся негативными, когда насилие над личностью превышает уровень, диктуемый специфи­кой работы. Соответственно, коммуникативная культура предпо­лагает умение не только конструктивно использовать манипуля­ции, но и противостоять им.

Допуская возможность разовой манипуляции в целях избе­жания затруднительного положения, американский психолог Э. Шостром подчеркнул1, что манипулирование как постоянный основной стиль общения приводит не только к подавлению личности объекта манипулирования, но и к разрушению лично­сти манипулятора, душевные силы которого направлены на управление другими. Им выделены основные причины манипу­лирования:

1. Желание переложить ответственность с себя на управляе­мых и контролируемых лиц.

1. Отсутствие жизненных сил в борьбе с трудностями.
2. Стремление всем угодить.
3. Попытка добиться власти за счет своей хитрости над людь­ми, чьей любви и внимания желают, но не получают.
4. Взгляд на людей как на врагов, с которыми постоянно надо сражаться.

Иными словами, причины манипуляции — в слабости нату­ры человека.

Манипуляция — это такое психологическое воздействие на человека, которое призвано обеспечить негласное получение ма­нипулятором односторонних преимуществ, но так, чтобы у адре­сата сохранялась иллюзия самостоятельности принимаемых им решений.

Сила манипулятивного воздействия в том, что оно:

• производится тайно, при этом скрываются как сам факт воздействия, так и его цель;

* используют психологически уязвимые места человека (чер­ты характера, привычки, стереотипы, желания, готовность соблюдать традиции, недостатки, даже достоинства) — все, что обладает свойством срабатывать автоматически, без со­знательного обдумывания;
* как правило, подкрепляется приемами, повышающими об­щую податливость к воздействию: загоняют в то или иное эмоциональное состояние, урезают время на обдумывание, лишают возможности выбора, снижают критичность и т. п.

Суть манипулирования состоит в том, чтобы любыми спо­собами завоевать доверие человека, расположить его к себе и обратиться к нему с просьбой или предложением. Собственно манипулятивным здесь является прием скрытого получения до­полнительного преимущества — более теплого отношения к себе.

Важной особенностью манипуляции является наличие за­маскированного воздействия на конкретного человека в виде «легенды», нацеленной на тот или иной психический автома­тизм.

Мастерство воздействия проявляется в том, чтобы в рамках «легенды» поставить человека перед альтернативой: или сделать, или не сделать. Тогда сработает психический автоматизм, про­явившийся в том, что в условиях ограниченных временных ре­сурсов человек пойдет привычным путем.

Манипуляции реализуются по определенным схемам, дейст­вующим сходным образом как в деловом, так и в бытовом об­щении. Для анализа манипуляций используется концепция трансактного анализа. Ее автор, американский психотерапевт Э. Берн, обосновал существование трех эго-позиций, которые он условно назвал — «Родитель», «Взрослый», «Ребенок»[[3]](#footnote-3). Он исходил из того, что каждый человек в различных ситуациях ве­дет себя по-разному, как бы исполняя разные психологические роли, соответствующие его разным внутренним Я, или эго-со-стояниям.

«Родитель» — это наша система жизненных стереотипов, воспринятых еще в детстве или сформировавшихся потом в ре­зультате воспитания, система представлений о том, как необхо­димо вести себя в той или иной ситуации. «Родитель» — это об­ласть «надо». Тот, кто с удовольствием поучает других, команду­ет, постоянно к чему-то придирается, кому трудно угодить — тот ярко выражает сверхразвитого «Родителя».

«Ребенок» — сфера эмоций, юмора, творчества, чувства соб­ственного достоинства, любви и т. п. Люди со сверхразвитым, неконтролируемым состоянием «Ребенка» капризны, мнитель­ны, очень вспыльчивы, их настроение меняется от крайности до крайности в течение нескольких минут. «Ребенок» — это область «хочу».

«Взрослый» выступает своеобразным балансом между «надо» и «хочу». Это область «возможно, разумно». «Взрослый» — сфера знаний, информации, самостоятельного принятия решений, трезвого анализа. Наиболее взвешенно и бесконфликтно обще­ние проходит, если в нем активно участвует «Взрослый», так как он способен объективно оценивать людей и ситуации, не подда­ваясь предрассудкам «Родителя» и иллюзиям «Ребенка».

Когда мы взаимодействуем с кем-либо, нас оценивают все три человека, живущие в партнере. Точно так же оцениваем дру­гих и мы.

Наибольших успехов в общении добивается тот, кто умеет расположить к себе «Родителя» собеседника и сделать другом его «Ребенка». Если нарушить привычные «Родителю» собеседника нормы и стереотипы поведения или задеть его «Ребенка», то его отношение станет неприязненным, а в худшем случае враждеб­ным. Обиженный «Ребенок» стремится к мести, с особым удо­вольствием он это делает тайно. Не случайно главный вывод из теории Э. Берна: «Ради Бога, не бейте Ребенка!»

Таким образом, надо делать подарки «Ребенку» и не драз­нить «Родителя» своего собеседника.

Базовые психологические установки личности формируются в результате закрепления наиболее часто повторяющихся поло­жительных или отрицательных реакций на окружающих нас лю­дей. Они включают как самооценку, так и оценку нами тех, с кем мы общаемся. Люди, негативно относящиеся к самим себе, имеют тенденцию в течение жизни накапливать отрицательные впечатления о собственной личности. Те, кто относится к себе позитивно, проявляют тенденцию к постепенному накоплению и усилению положительного самовосприятия. Возможны четыре вида установок (по Э. Берну) по отношению к себе и окружа­ющим.

Готовясь к общению, человек настраивает себя в соответст­вии с одной из следующих установок:

1. Я в плохом положении — а у него все в порядке (роль проси­теля, психологическая позиция «Ребенка»), Такая установка ти­пична для людей с комплексом неполноценности, чувствующих себя бессильными по сравнению с другими. Они часто стремят­ся избегать тесных контактов с окружающими либо прилипают как паразиты к сильным личностям. Часто такие люди пребыва­ют в состоянии депрессии.
2. У меня все отлично — а у него не все в порядке (роль началь­ника, психологическая позиция «Родителя»). Эта установка харак­терна для тех, кто не способен к созидательному самоутвержде­нию. Они перекладывают ответственность за свои проблемы на других и пытаются в случае неудачи найти виновника среди кол­лег или подчиненных, выместить на них свою досаду.

В этом случае мнимое самоутверждение происходит за счет унижения других, что аморально и малопродуктивно.

1. У меня все в порядке — у него все в порядке. Возникшие про­блемы можно решить. Роль делового человека, психологическая по­зиция «Взрослого». Это самая нравственная и продуктивная уста­новка, поскольку в большинстве случаев нам причиняют зло не по умыслу, а по недомыслию, н силу своей нравственной незре­лости. Люди с этой установкой знают себе цену и ожидают, что другие воздадут им должное. Они трудятся и сотрудничают кон­структивно. Это победители, они выигрывают.
2. У меня дела идут плохо — а у него тоже не все в порядке (роль неудачника, психологическая позиция «Ребенка»). Эта уста­новка ведет к саморазложению личности, порождает чувство безнадежности и потерю интереса к жизни. Люди с такой уста­новкой легко раздражаются, подвержены тяжелым депрессиям и непредсказуемы. Они ходят по замкнутому кругу, не получая же­лаемого результата.

Человек обычно использует все перечисленные базовые пси­хологические установки, но одна из них, как правило, домини­рует. Поэтому особенно важно, постоянно работая над собой, осознанно и целенаправленно стремиться к укреплению чувства оптимизма, преодолению негативного отношения к окружаю­щим и самому себе.

Бывают ситуации, когда роль просителя единственно воз­можна. Например, должностное лицо вовсе не обязано пойти нам навстречу. Осознав это, придется принять первую установ­ку, так как просьба будет уместнее, чем разговор на равных или требование.

Вторая установка возможна, если есть право чего-либо тре­бовать от партнера.

Третью установку, как указывалось выше, следует считать самой предпочтительной в деловом общении, а четвертая проти­вопоказана во всех ситуациях не только делового, но и межлич­ностного общения.

Позиции партнеров по общению обычно задаются его ини­циатором. При этом возможны три варианта:

* если распределение позиций устраивает партнера, то воз­никает комфортное, бесконфликтное общение;
* если такое распределение не устраивает партнера и он со­противляется, то возникает конфликт;
* если распределение не устраивает партнера и он не сопро­тивляется, то имеет место типичная манипуляция.

Таким образом, задавая распределение позиций, инициатор общения может направить разговор по пути согласия либо кон­фронтации. И будучи техничным манипулятором, может рассчи­тывать и на удачную манипуляцию, навязывая партнеру психоло­гическую позицию «Родителя» или «Ребенка», если не натолк­нется на сопротивление и не получит конфликт. Выбор позиций, т. е. способа поведения и правил игры, обычно закрепляется пер­выми фразами партнеров. При этом нередко присутствует эле­мент психологической борьбы. В случаях манипулирования пси­хологическая борьба за выгодное распределение позиций присут­ствует всегда. Окружающим она может быть и не заметна, ибо это скрытая борьба. Чтобы не оказаться втянутым в манипулятивную игру, нужно вовремя распознать навязываемую психоло­гическую позицию и в случае недовольства ею стимулировать у манипулятора позицию «Взрослого», что можно сделать, лишь справившись с собственным желанием опекать, подчиняться или распоряжаться.

Оценка манипуляции как вида общения в нашем обществе скорее негативная. Вместе с тем встречаются ситуации, в кото­рых манипулирование оказывается благом, так как поднимает общение от доминирования и насилия к манипуляции — в из­вестном смысле более гуманному типу отношения. Есть целые области социальных отношений, где манипуляция вполне допус­тима. Сферами такой манипуляции, несомненно, являются биз­нес и деловые отношения, вообще политика, идеология, пропа­ганда. Символом такого типа отношений давно стала концепция общения Д. Карнеги и его многочисленных последователей. Известно, что успешное овладение и широкое использование средств манипулятивного воздействия на других людей в деловой сфере, как правило, заканчивается широким переносом таких навыков в остальные области взаимоотношений.

2. Классификация манипуляций

Всю совокупность уловок-манипуляций, используемых в де­ловом общении (в спорах, дискуссиях, полемике), можно услов­но соединить в три группы: организационно-процедурные, психоло­гические и логические манипуляции\*.

Организационно-процедурные манипуляции могут быть ис­пользованы организаторами переговорного процесса, дискус­сии. Они ориентированы либо на срыв обсуждения, либо на умышленное столкновение противоположных взглядов участни­ков дискуссии с целью накалить атмосферу, либо на сведение переговоров к заведомо неприемлемому для оппонентов вари­анту обсуждения.

Примерами манипуляций данной группы являются:

1. Манипуляции с документами, препятствующими дости­жению целей манипуляторов, — затруднения ознакомления с документами, потеря рабочих материалов, избыточное инфор­мирование, не позволяющее за короткое время обосновать ре­шение.
2. Манипуляции с регламентом делового общения. Одни вы­ступающие жестко ограничиваются в регламенте и характере вы­сказываний, другие — нет, перерыв объявляется в тот момент, когда может быть выработано неудобное и неприемлемое реше­ние, голосование проводится не в порядке рассмотрения вопро­сов, а в порядке их значимости для манипулятора.

3. Манипуляции с формированием повестки дня.  
Обсуждение начинается с второстепенных вопросов, и лишь

1 Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Этика деловых отно­шений: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2004. С. 213-217.

после этого, когда участники дискуссии уже устали, на обсужде­ниє выносится вопрос, который хотели бы обсудить без усилен­ной критики.

Недопущение повторного обсуждения при поступлении но­вых заслуживающих внимания данных, способных повлиять на выработку окончательного решения.

Последним обсуждается желаемый вариант, чтобы сформи­ровать нужную психологическую установку на восприятие:

* «накал атмосферы» (поочередное);
* «формирование первичной установки» (изначальное). 4. Манипуляции с оппонентами.

Предоставление слова тем, чье мнение известно, импонирует окружающим и способно сформировать у них определенную ус­тановку на восприятие какой-либо информации.

Предоставление слова агрессивно настроенным оппонентам, допускающим взаимные оскорбления, что ведет к накаливанию атмосферы обсуждения и может спровоцировать прекращение обсуждения.

Психологические манипуляции основаны на использовании приемов, вводящих собеседника в состояние раздражения, иг­рающих на его чувствах самолюбия и стыда (табл. 3). К числу та­ких манипуляций можно отнести:

* выведение собеседника из состояния психического равно­весия обвинениями, упреками, насмешками, с тем чтобы он сделал ошибочное заявление, прервал общение;
* использование непонятных слов (оппоненту неловко при­знаться, что он не знает значения какого-либо слова); слишком быстрый или слишком медленный темп обсужде­ния (слишком быстрый темп обсуждения не позволяет партнеру проанализировать всю поступающую информа­цию, слишком медленный темп вынуждает оппонента под­гонять партнеров, пропускать детали);
* оппоненту намекают на то, что если он будет несговорчив в споре, это может затронуть интересы влиятельных людей; его вынуждают эмоционально опровергать обидную для него бездоказательную оценку; путем неоднократного ее повторения собеседника приучают к какому-либо бездока­зательному утверждению, которое постепенно начинает ка­заться очевидным;
* ссылка на авторитет;
* угроза срыва взаимодействия из-за обиды партнера;

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Способ повеления | Ожидаемая реакция | Способ противодействия |
| Манипуляции, основанные на «правилах приличия» и «справедливости» | | |
| Патетическая просьба «войти в положение» | Вызвать благосклонность и великодушие | Не брать на себя обяза­тельства |
| Создание видимости того, что позиция оппонента сложна и не­понятна | Принудить партнера рас­крыть больше информации, чем ему нужно | Спросить собеседника, что именно ему непонятно и вы­зывает сомнения |
| Изображение из себя "делово­го» партнера, представление об­суждаемых проблем как несуще­ственных, побочных вопросов | Желание произвести впечат­ление умудренного опытом человека, которому не при­стало осложнять жизнь другим | Твердо указать на то, что есть много препятствий для решения проблемы |
| Поза «благоразумности» и «серьезности»; авторитетные заявления, основанные на «оче­видных» и «конструктивных» идеях | Страх показаться глупым, несерьезным и неконструк­тивным | Заявить, что некоторые очень важные аспекты еще не были приняты во вни­мание |
| Манипуляции, направленные на унижение оппонента | | |
| Указание на возможную критику действий оппонента со стороны его клиентов или обществен­ности | Пробуждение чувства опас­ности и неуверенности | Выразить возмущение тем, что вторая сторона опускает­ся до таких методов |
| Постоянна демонстрируемое упрямство, самоуверенность | Заставить оппонента быть просителем, показав ему, что его методы неуспешны | Относиться ко второй сторо­не скептически, добавить са­моуверенности |
| Постоянное подчеркивание того, что аргументы оппонента не вы­держивают никакой критики | Пробудить чувство бессилия, сформировать установку, что и другие аргументы бу­дут несостоятельны | Вежливо сказать, что вторая сторона вас не совсем пра­вильно поняла |
| Риторические вопросы относи­тельно поведения ипи аргумен­тации оппонента | Породить тенденцию оппо­нента отвечать в ожидаемом ключе либо вообще не отве­чать вследствие чувства бес­силия | Не отвечать на вопросы, не­навязчиво заметить, что вто­рая сторона формулирует проблему не совсем кор­ректно |

Таблица 3. Психологические манипуляции

1 Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Этика деловых отно­шений: учебник. М.: ИНФРА-М, 2004. С. 220-222.

* с помощью перефразирования или резюмирования делает­ся попытка изменить смысл высказанных партнером идей;

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Способ поееденин | Ожидаемая реакции | Способ противодействия |
| Быть «милым и подлым», т. е. быть дружелюбным и вместе с тем постоянно возмущаться | Породить неуверенность, дезориентировать и напугать оппонента | Ровно относиться как к дру­желюбию, так и к возмуще­нию со стороны оппонента |
| Показывать, что зависимость оппонента намного выше, чем это есть на самом деле | Завоевать авторитет и заста­вить оппонента усомниться в себе настолько, чтобы он не был способен сохранять за­нятую позицию | Продолжать задавать крити-ческие вопросы, реагировать демонстративно хладно-крвно |

Окончание табл. 3

* «подмена истинности полезностью» (спорящего убеждают в том, что своим благополучием он обязан именно тому те­зису, который оспаривает);
* оппонента вынуждают доказывать обратное, оправды­ваться;
* использование односторонне подобранной информации для доказательства какой-либо мысли;
* искажение смысла высказываний оппонента путем препод­несения их как забавных и странных, провоцирование не­годования, отказа от дискуссии;
* сознательное утаивание информации от партнера или сме­шивание лжи и достоверной информации, выдергивание фраз из контекста, одностороннее освещение фактов, не­точные или расплывчатые формулировки;
* принуждение к строго однозначному ответу, использование вопросов, требующих выбора из двух альтернатив, мало со­вместимых друг с другом, а далее в зависимости от ответа его обвиняют в непонимании сути проблемы либо в том, что он не полностью ответил на вопросы;
* нарушение личного пространства собеседника (слишком тесное приближение или даже касание);
* поддразнивающие, подзадоривающие высказывания, наме­ки на ошибки, промахи и нарушения, допущенные адреса­том в прошлом, шутливое упоминание о личных тайнах;
* преувеличенная демонстрация своей слабости, неопытно­сти, неосведомленности, «глупости» (для того чтобы вы­звать у партнера стремление помочь, сделать что-либо за манипулятора, передать ему ценную информацию, научить его сделать что-либо). Логические манипуляции построены на сознательных наруше­ниях основных законов и правил формальной логики или, на­оборот, на их умелом использовании в целях воздействия недос­таточно осведомленного оппонента. Основные приемы этой группы сводятся к следующему перечню:
* нечеткая и неопределенная формулировка основного тези­са позволяет по-разному интерпретировать высказанную мысль;
* доводы, суждения, аргументы верны, но не достаточны;
* мысль перефразируется и доказывается с помощью ее же самой;
* временная связь между явлениями сознательно заменяется причинно-следственной;
* выбирается наиболее уязвимый довод, разбивается в рез­кой форме, и создается впечатление, что остальные доводы не заслуживают даже внимания;
* в доказательстве используются аналогии, абсолютно не со­размерные с рассматриваемыми доводами.

Существуют следующие типичные манипуляции: I. Манипуляции, цель которых — воздействовать на определен­ные стороны личности собеседника.

1. Игра на самолюбии.

Раздражение соперника путем не очень обоснованных, но умело сформулированных обвинений и упреков, касающихся конкретных действий данного человека.

Использование специальных терминов, которые не распростра­нены и непонятны для оппонента Уловка удается, если человек постесняется уточнить, что под этим подразумевает оппонент.

Приклеивание ярлыков. Его цель — опровержение идеи оппо­нента через дискредитацию ее автора без обсуждения и анализа высказанных партнером аргументов и фактов. «Ярлык» может содержать обидные эпитеты, насмешки, язвительные замечания и т. д. Использование его или других обидных для партнера за­мечаний, имеющих целью унизить его, часто приобретает харак­тер «ударов ниже пояса» и издевок.

Перенос оценки высказывания на самого автора высказы­вания.

Приемы прямого воздействия на подсознание оппонента, внешне повышающие его статус и одновременно играющие на его самолюбии.

2. Нападение на социальный статус.

Одна из базовых потребностей человека — потребность в удержании социального статуса. Сильнейшее средство подавле­ния оппонента — демонстрация несоответствия его точки зре­ния взглядам остальных и создание угрозы быть отвергнутым.

Палочный довод используется в ситуации, когда необходимо не только подавить оппонента, но и вынудить его согласиться с предлагаемой аргументацией, хотя бы из чувства страха.

Снижение ранга оппонента путем обвинения его в некомпе­тентности. При этом также могут высказываться замечания от­носительно внешнего вида, скрываемые за демонстрацией вни­мания, заботы.

Ложный пафос.

Применение сарказма.

Повышение психологической зависимости доводов за счет апелляции к собственному жизненному, производствен­ному опыту.

Ссылки на авторитеты, т. е. использование фамилий и мнений известных личностей как абсолютных и непререкаемых авторите­тов, независимо от содержания дискуссии и обсуждаемых проблем.

Использование дополнительных доводов, усиливающих иллю­зию правомерности переходов от посылок к тезису.

П. Манипуляции, воздействие которых связано с особенностя­ми восприятия.

Психологическое давление: очень громкое (сверх необходимости) ведение диалога, напористо, с бравадой, апломбом. В такой манере взаимодействия с партнером преобладает натиск при минимуме логической аргументации. Человек, в отношении которого исполь­зуется этот прием, часто теряется, начинает оправдываться.

Из выдвинутых доводов оппонента выбирают самый уязви­мый, его опровергают в демонстративной форме, а отношение переносят на остальные и/или на самого оппонента.

III. Манипуляции, воздействие которых направлено на затруд­нение осмысления происходящего и дезориентацию оппонента.

Нарушение правил логики. Применение софизмов.

13 - 2466

Увод от логики здравого смысла.

Ссылка на частное как на закономерное. Часто используют для того, чтобы провалить новую идею, нового человека.

Противоречие между поведением и произносимыми словами.

«Огульное несогласие» со всем, что говорит партнер. При этом декларативно может провозглашаться стремление к компромис­су, но на деле это сопровождается препирательством по мело­чам, придирками и т. д.

«Подмазывание довода» особенно в сочетании с иронией, де­монстрируемой в качестве тонкой лести или комплимента.

Поспешное, даже демонстративное «формальное согласие». Скрытый мотив этого приема заключается в том, что на фоне поспешного, поверхностного соглашательства по существу от­вергаются все предложения и доводы партнера.

Использование закономерностей мышления.

Постепенное «приучение» оппонента к какой-либо мысли, в защиту которой аргументы не приводятся, а затем после мно­гократного повторения она объявляется очевидной или дока­занной.

IV. Манипуляции, направленные на формирование негативного контекста или общественного мнения.

«Чтение мыслей» оппонента.

Манипулирование определениями, имеющими в обыден­но-практическом сознании негативное представление: «бюро­крат», «аппаратчик», «функционер», а не «государственный слу­жащий», «руководитель» или «управленец».

Еще одна отработанная психологическая уловка — примене­ние «тяжелых слов», попросту — обвинений. Суть ее сводится к тому, что, задавая вопрос, собеседник высказывает его в виде обвинения (порой в резкой и обидной форме). В результате соз­дастся очень сложная ситуация. Ее цель состоит в том, чтобы обескуражить оппонента.

Весьма сильная психологическая уловка — такая диада, как «вопрос-суждение». Обычно подобный вопрос задается по сле­дующей схеме: сначала следует пространное негативное сужде­ние, а затем задается сам вопрос. Оппонент реагирует сначала на суждение и сразу же попадает в положение оправдывающегося, а только потом отвечает на поставленный вопрос, вследствие чегоответ в целом выглядит неубедительным. При этом задающий вопросы занимает позицию своеобразного судьи.

«Спираль вопросов». С целью дискредитации оппонента ис­пользуется также методика «спирали» или «цикличности» вопро­сов. Так, одна сторона, задав вопрос и получив на него исчерпы­вающий ответ, задает его еще и еще раз, лишь несколько видо­изменяя форму. Другая сторона прилежно и последовательно на него отвечает, стараясь по-разному аргументировать свои сужде­ния и тезисы. В результате от ответа к ответу их аргументация становится все более расплывчатой и менее убедительной, чем и пользуются искушенные оппоненты.

«Ответы-суждения».

Эта методика сводится к тому, что сначала высказывается суждение о проблеме или о том, кто задал вопрос, или о харак­тере самого вопроса, а уж потом кратко на него отвечают. Этот прием применяется тогда, когда задан неудобный вопрос и ответ на него будет явно невыигрышным.

V. Манипуляции, суть которых — «глухое» сопротивление.

Это отвержение любого стандарта, любого мнения, предла­гаемого оппонентом. В данном случае важнее всего безусловное отстаивание своих позиций.

Один и тот же ответ практически на любые вопросы с не­большими модификациями начала, окончания, использования цитат и др. отражает «спираль вопросов» либо демонстративное умалчивание[[4]](#footnote-4).

Существует несколько признаков, выдающих манипуляторов.

1. Интерес к фактам вашего прошлого опыта. Очень плохо, если партнер высказывает информированность о ваших планах и перспективных устремлениях. Еще хуже, когда он слишком мно­го знает о том, что именно вы планировали из числа неудавших­ся затей. Чем выше информированность подобного рода, тем бо­лее готов партнер к манипулированию вами.
2. Повышенное личное внимание к вашей персоне. Повышенный интерес к фактам вашей биографии, семейному положению, хобби и проявление этой осведомленности — признак манипу-лятивного интереса.
3. Повышенный интерес к философским темам. Разнообраз­ные разговоры на темы «смысла жизни», столь притягательные в партнерском застолье, на самом деле могут скрывать разработку планов воздействия на вас.
4. Темы личностной мотивации. Прощупывание вашей моти­вации — это всегда разведка вашей личности.
5. Месть. Явное завышение ваших личностных, статусных, профессиональных качеств и возможностей.
6. Тема личностных ориентации. Перевод разговора с обсуж­даемой темы на ваши личностные ценности, ориентации, мне­ния, отношения, идеалы.
7. Драматизация ситуации. Описание устрашающих послед­ствий.
8. Акцентуация цейтнота. Партнер акцентирует ваше вни­мание на отсутствии времени для обдумываний и промедлений.

9. Апелляция к третьим лицам.

10. Настойчивое стремление оказать вам услугу.

11. Апелляция к позитивному прежнему опыту. «Да мы так ты-  
сячу раз делали с тем-то и тем-то».

12. Сноски на значимые имена.

1. Приближение. Навязывание самого себя, своего окруже­ния, любого нового лица.
2. Программирование. Партнер пытается навязать вам свое видение, отличное от вашего.

Но необходимо присваивать ярлык манипулятора только тем людям, которые используют целые комплексы указанных прие­мов. На единичных проявлениях не следует делать заключений о том, что вами сознательно манипулируют. Мы все бессознатель­но пытаемся манипулировать друг другом1.

3. Способы защиты от манипуляторов

Противостояние манипулятивному воздействию требует уме­ния, во-первых, распознавать манипуляции и, во-вторых, их нейтрализовать.

В поисках способов распознавания манипулятивного воздей­ствия можно идти следующими путями:

* отслеживать изменения ситуации;
* анализировать механизмы манипулятивного воздействия. Отслеживание изменений ситуации позволяет обнаружить

признаки присутствия манипуляции. Общим признаком нали­чия манипуляций является нарушение баланса определенных элементов взаимодействия, таких как:

* дисбаланс в распределении ответственности за совершае­мые действия и принимаемые решения (например, мы вдруг замечаем необходимость совершения каких-либо дей­ствий, не входящих в круг наших обязанностей и не свойст­венных нашим убеждениям и стремлениям, или же, наобо­рот, проявили непонятную и неожиданную для себя безот­ветственность в принятии некоторого решения);
* наличие силового давления;
* нарушение сбалансированности элементов ситуации (не­обычность мишеней воздействия, тем разговоров, смена направлений беседы и пр., необычность компоновки или подачи информации, смешение акцентов значимости на второстепенные детали и т. п.);
* несоответствия в поведении партнера (например, при со­поставлении содержания слов с движением рук или ми­микой);
* стремление воздействовать на нашу ролевую позицию или отнести нас к определенной категории людей.

Если исходить из анализа механизмов манипулятивного воз­действия, то задача обнаружения манипуляций заключается в том, чтобы быть внимательным к изменениям поведенческих ре­акций. Они могут проявляться в следующем:

» неоправданно частое появление или подчеркнуто явное проявление «психических автоматизмов» в поведении;

* обращение к инфантильным реакциям — плач, агрессия, тоска, чувство одиночества и т. п., особенно если это точно приурочено к определенным ситуациям или событиям;
* дефицит времени, отпущенного на принятие решения (важ­но выяснить, кем создается данный эффект);
* ограниченность круга обсуждаемых идей в «цикличных» высказываниях (например, изменяемые формулировки или регулярный возврат к одной теме), постановка только си­туативных целей и пр.;

• неожиданное изменение фоновых состояний, т. е. эмоцио­нальная реакция — ухудшение настроения, раздражение, глухая обида и прочие сдвиги в сторону отрицательных эмоций (особенно должны насторожить случаи неоправ­данных с точки зрения ситуации эмоциональных сдвигов).

Правила нейтрализации манипуляций направлены на то, чтобы помочь человеку не стать объектом манипулирования.

Анализ манипуляций показывает, что при всех различиях они имеют много общего, а это и позволяет выстроить довольно надежную защиту от них. Осуществить ее можно путем выработ­ки правильной психологической установки\*.

Правильная установка помогает чувствовать себя увереннее, не показывать свои слабости. В основе манипуляции всегда лежит использование слабостей партнера по общению. Никто не желает казаться трусом, нерешительным, жадным, неумным. Напротив, каждый хочет выглядеть достойно, быть великодушным, оказы­вать покровительство, ощущать свое превосходство, значимость, хорошо выглядеть, получить похвалу и т. д. При этом самые нега­тивные, осознаваемые личностью как социально неодобряемые черты (а у каждого они свои и в этом-то суть психологической «слабости» человека) по механизму проекции приписываются другим, а по механизму компенсации — себе придаются качества, диаметрально противоположные имеющимся. Так действуют ме­ханизмы психологической защиты, обеспечивая сохранение пси­хического здоровья адресату манипуляции, и эти же особенности психики использует инициатор манипуляции.

Осознание манипуляции, нарушения независимости, наси­лия над вашей личностью действует отрезвляюще. Этого просто­го осознания вполне достаточно, чтобы взять себя в руки и на­чать защищаться.

При первых признаках ситуации, когда есть основания пред­полагать или вы чувствуете, что вас хотят использовать, необхо­димо привести себя в состояние выжидания, чтобы выяснить намерения партнера. Не хватайтесь за первый попавшийся от­вет, даже кажущийся весьма правдоподобным, тем более если к нему вас подталкивает партнер. Чтобы быть готовым к неожи­данностям, следует сделать по меньшей мере два допущения:

1 Доценко Е. Н. Не будь попугаем, или Как защититься от психоло­гического нападения. Тюмень: ИПК ПК, 1994.

• ваш партнер искренен и не имеет скрытых намерений;

» он намерен использовать вас как средство достижения соб­ственных целей.

Затем необходимо выдвинуть несколько предположений о его возможных намерениях и проверить эти гипотезы. Напри­мер, добиться некой услуги, подставить вас под удар, достичь больших преимуществ и т. п.

Надо вести себя так, как будто бы обе альтернативы и их ва­рианты верны одновременно. Это позволит, с одной стороны, не обидеть партнера и не пострадать самому, выдав свои подозре­ния, а с другой — все же разрушить манипулятивные действия, сохранив (или создав) перспективу более гуманных, партнерских отношений.

Основные усилия необходимо направить на то, чтобы тайное сделать явным, поскольку манипулятивное воздействие от этого заметно ослабляется. Необходимо создать ситуацию с таким со­отношением сил, когда партнеру пришлось бы выбирать: или признать факт манипулятивного воздействия, или отказаться от него. Но поскольку необходимо контролировать перспективу развития позитивных отношений, следует отбрасывать те средст­ва, которые ее нарушают.

Прекрасно зарекомендовала себя тактика «зри в корень», со­стоящая в стремлении понять, разобраться, дойти до сути. С од­ной стороны, если ваш партнер искренен и не имеет скрытых на­мерений, эта тактика позволит быстрее проникнуть в суть его просьбы или обращения, установить хорошие партнерские дело­вые взаимоотношения. С другой стороны, если партнер пытается манипулировать вами, данная тактика создает реальную перспек­тиву выявления его намерений или самого факта скрытого влия­ния. Угроза разоблачения будет все более явно висеть над ним.

Достичь данной цели можно, во-первых, задавая вопросы — прямые или косвенные. А во-вторых, предложить партнеру обсу­дить результаты вашего наблюдения или анализа взаимоотноше­ний, логику рассуждения, конфликт интересов.

Не следует выдавать их в виде конечного результата или го­тового суждения. Предпочтительнее высказать как гипотезу предположение или впечатление, которые вам бы хотелось про­верить вместе.

Как прием, позволяющий тайное сделать явным, может быть, применена и другая тактика. С ее помощью можно вскрыть на­мерения вашего партнера.

Смысл данной тактики состоит в том, чтобы преувеличенно и методично разрабатывать «легенду» партнера. Ваш успех зависит от степени последовательности, даже настойчивости, с которой вы возьметесь помочь ему в его проблеме. Если ваш партнер не имеет скрытых намерений, которые могут нанести вам ущерб, то он с благодарностью примет вашу помощь. Если же предлагаемая проблема лишь маскирует какие-либо иные цели, то не в его ин­тересах и решать ее. В последнем случае он будет юлить, укло­няться в стороны, под всякими предлогами отказываться вплоть до прерывания контакта с вами, т. е. вынужден будет отступить, натолкнувшись на отсутствие ваших реакций на скрытое воздей­ствие.

Осознав наличие манипуляции, для выбора способа ее эф­фективной нейтрализации вам необходимо оценить тип манипу­лятора.

Манипулятор — это человек, который тем или иным образом эксплуатирует или использует других для достижения своих це­лей. Следовательно, каждый человек бывает и манипулятором, и манипулируемым.

Человек не рождается манипулятором. Он развивает способ­ность манипулировать другими людьми, чтобы избежать непри­ятностей и добиться желаемого, причем развивается эта способ­ность чаще всего бессознательно.

Сокрытие своих истинных намерений — основа поведения манипулятора. Главная его забота — производить впечатление, и если это не удается, он обвиняет всех и вся, в том числе и себя. Наряду с жаждой управлять манипулятор жаждет, чтобы им руководили свыше.

В большинстве случаев манипулирование приносит несо­мненный вред самому манипулятору, маскируя его патологию, которая может обернуться несложившейся жизнью, распавшейся семьей и разрушенной карьерой. Манипулятор — это человек, вставший на путь самоуничтожения, так как он воспринимает других людей лишь в качестве вещей.

Поэтому представители гуманистической психологии счита­ют, что манипулятор теряет способность творчески относиться к своему существованию и выражать себя. Хотя он и говорит о своих чувствах, но обычно их не испытывает. Он использует це­лый арсенал масок и уклончивых заявлений, не замечая дейст­вительного богатства жизни. Современному манипулятору труд­но понять и принять, что он упустил возможность стать живыми человечным. Тем не менее он иногда может еще ощутить вкус к жизни и встать на путь актуализации. Человек должен знать, что в каждом сидит несколько манипуляторов, но среди них всегда есть главный.

Выделяются восемь типов манипуляторов[[5]](#footnote-5).

1. Диктатор. Переоценивая свои силы, он приказывает, ссы­лается на авторитеты, делает все мыслимое и немыслимое, что­бы только управлять своими жертвами. Разновидности Диктато­ра: Настоятельница, Начальник, Босс, Младший Бог.
2. Тряпка. Это прямая противоположность Диктатору. Тряпка умеет подладиться к Диктатору, обладая безмерной способностью забывать, не слышать, молчать. Разновидности: Мнительный, Глу­пый, Хамелеон, Конформист, Смущающийся, Отступающий.
3. Калькулятор. Жаждет все и всех контролировать. Он стара­ется, с одной стороны, перехитрить, с другой — перепроверить других. Разновидности: Делец, Аферист, Игрок в покер, Делатель рекламы, Шантажист.
4. Прилипала. Противоположность Калькулятору. Жаждет быть постоянным предметом забот, позволяет и заставляет дру­гих делать за него работу. Разновидности: Паразит, Нытик, Веч­ный ребенок, Ипохондрик, Иждивенец, Беспомощный.
5. Хулиган. Преувеличивает свою агрессивность, жестокость. Управляет с помощью угроз. Разновидности: Оскорбитель, Нена­вистник, Гангстер, Угрожающий. Женская вариация Хулигана — Сварливая баба («Пила»).
6. Славный парень. Преувеличивает свою заботливость, лю­бовь, внимательность. Главное его оружие — доброта. Бороться с ним труднее, чем с Хулиганом: не будете же вы бороться со Славным парнем! Удивительно, но в любом конфликте Хулигана со Славным парнем Хулиган проигрывает. Разновидности: Угод­ливый, Добродетельный, Моралист, Человек организации.
7. Судья. Он никому не верит, всегда негодует и с трудом прощает кого-либо. Разновидности: Всезнающий, Обвинитель, Обличитель, Собиратель улик, Позорящий, Оценщик, Мститель.
8. Защитник. Противоположность Судье. Всячески подчер­кивает свою доброту и снисходительность. Он портит других, со­чувствуя сверх всякой меры, и отказывается позволить тем, когозащищает, стать самостоятельными. Разновидности: Наседка с цыплятами. Утешитель, Покровитель, Мученик, Помощник^ Са­моотверженный.

Манипулятору присущи следующие качества:

1. Лицемерие (закрытость, лживость). Он разыгрывает роли, которые должны произвести впечатление; демонстрируемые им чувства зависят от обстоятельств.
2. Безразличие ко всему, кроме себя (душевная вялость, ску­ка). Манипулятор видит и слышит лишь то, что хочет видеть и слышать.
3. Зависимость. Манипулятор держит себя под постоянным контролем, скрывая от всех мысли и чувства.
4. Пессимизм. Манипулятор испытывает глубокое недоверие к человеческой природе как таковой; он убежден, что все люди делятся на управляемых и управляющих другими.

Манипуляторов подразделяют также и по степени их актив­ности.

В зависимости от этой характеристики выделяют такие типы манипуляторов:

1. Активный. Постоянно играет роль сильной личности. Об­ретает власть только над теми, кто не может противостоять ему.
2. Пассивный. Позволяет активному манипулятору распоря­жаться собой, прикидываясь беспомощным и глупым. Позволяя активному манипулятору думать и работать за него, он порабо­щает его посредством своей кажущейся вялости и зависимости.
3. Соревнующийся. Считает, что жизнь — это битва, где вес люди выступают как враги. Но он непоследователен и поэтому может рассматриваться как нечто среднее между пассивным и активным манипуляторами.
4. Безразличный. В жизни руководствуется девизом ней­тральной позиции. Он то активен, то пассивен, но его «наплева­тельство» — это поза, игра.

Существует несколько способов нейтрализации манипуляци-онных уловок[[6]](#footnote-6).

}. Пассивная защита.

Ею рекомендуется воспользоваться, если вы не знаете, что делать, как ответить манипулятору. Сделайте вид, что не расслы­шали, не поняли, или вообще спросите о чем-то другого, про­явив выдержку и не отвечая на скрытую трансакцию. Опыт по­казывает, что в большинстве случаев манипулятор отступает уже перед пассивной зашитой. Ибо самое опасное в манипуляции — ее стремительность, неожиданность, когда у вас нет времени сообразить, как выйти из положения. Повторение просьбы, во-первых, дает время для ответа, во-вторых, выявляет истин­ный интерес манипулятора и сбивает заготовленное им распре­деление ролей. Пассивная зашита предпочтительна, когда объект манипуляции находится в зависимости (служебной, материаль­ной и т. д.) от инициатора воздействия. Дело в том, что активная защита может провоцировать конфликт, превосходящий по силе действие манипулятора. По закону эскалации конфликтов по­следний ответит еще более сильным воздействием, что в итоге приведет к открытому конфликту, в чем зависимая сторона во­все не заинтересована.

Помимо случаев прямой зависимости есть еще и необходи­мость соблюдать определенные этические нормы, удерживаю­щие от всякого высказывания, которое может обидеть собесед­ника. Понятно, что воспитанному человеку труднее решиться на активные методы защиты от манипуляций.

2. Активная защита.

Манипулятор обычно эксплуатирует наше желание выгля­деть достойно, поэтому не бойтесь показаться плохим Главное в этом — психологический настрой: не следует стесняться гово­рить то, что думаете. Это снимает всякие обязательства и откры­вает неограниченный простор для импровизаций. Итак, если вы решились на активную защиту, то, не стесняясь, скажите, что вас беспокоит в предложении партнера, после этого психологи­ческое преимущество переходит к вам, ибо факты подкрепляют вашу позицию.

Чаще всего применяются следующие приемы:

* открытое объявление о недопустимости использования ма­нипуляций;
* разоблачение уловки, т. е. раскрытие ее сути (особенно эф­фективно, если удается не только назвать используемую уловку, но и подробно объяснить ее предназначение и осо­бенности применения в той или иной ситуации;
* повторное напоминание о недопустимости использования уловок;
* «информационный диалог» (если партнер по общению эмоционально требует чего-то или в чем-то обвиняет, нуж­но как можно точнее и подробнее выяснить все, что с ним происходит, не вступая в пререкания и объяснения). Если партнер вызывает у вас сопротивление, нужно стойко удер­живаться на позициях человека, желающего выяснить мне­ние другого;
* «конструктивная критика» (при использовании партнером манипулятивных приемов конструктивная критика позво­ляет вывести беседу на уровень открытой интеллектуаль­ной борьбы; это позволяет защититься от манипуляций и остаться этичным по отношению к собеседнику);
* «цивилизованная конфронтация» (когда безуспешно ис­пользованы все методы, следует твердо дать понять партне­ру, что общение в таком ключе не представляется вам кон­структивным, и, если он настаивает на своем, вы готовы прервать общение);
* «уловка на уловку» (этот способ нейтрализации может быть использован, когда все предыдущие не дали положительно­го результата).

Последний способ дает наиболее сильную защиту от манипу­ляций — контрманипуляцию. J. Контрманипуляция.

Смысл контрманипуляции — сделать вид, будто не понима­ешь, что тобой пытаются манипулировать, начать встречную игру и завершить ее внезапным вопросом, показывающим мани­пулятору ваше психологическое преимущество.

Если предыдущие виды защиты от манипуляции отличались одноходовыми комбинациями, то контрманипуляция как мини­мум двухходовая комбинация, предполагающая диалог, встреч­ную игру.

Некоторые контрманипуляции выглядят жестко, поскольку предполагают агрессивную позицию. Это объясняется тем, что распределение позиций задано манипулятором так, чтобы мак­симально затруднить жертве выбор правильной позиции, и в этом моменте психологической борьбы манипулятор имеет зна­чительные преимущества — подготовку и внезапность. Контр­манипуляция изменяет эту ситуацию, ставя манипулятора в по­ложение жертвы, что может не только нейтрализовать манипу­ляцию, но и получить конфликт там, где можно сохранить мир. Если контрманипуляция окажется более сильной, чем сама ма­нипуляция, то по закону эскалации конфликтов это может спровоцировать еще более сильный конфликт со стороны мани­пулятора.

Иногда, чувствуя, что нами манипулируют, можно и поддать­ся манипулятору. Это целесообразно, когда ущерб от манипуля­ции меньший, чем от ухудшения отношений с манипулятором, или когда видишь, как другими действиями можно компенсиро­вать свой проигрыш от манипуляции. Плохие отношения, маски­руемые внешним участием, — благодатная почва для манипуля­торов, поэтому полезнее обнажить истинное положение дел, и тот, кто не побоялся это сделать, получает психологическое пре­имущество.

1. Горанчук В. В. Психология делового общения и управленческих воздействий. СПб.: Издательский Дом «Нева»: М.: ОЛМА-ПРЕСС Ин­вест, 2003. С. І 66. [↑](#footnote-ref-1)
2. Панасюк А, Ю. Как убеждать в своей правоте: Современные техно­логии убеждающего воздействия. 2-е изд. М.: Дело, 2002. С. 160—164. [↑](#footnote-ref-2)
3. Берн Э. Трансактный анализ в психотерапии: Системная индивиду­альная и социальная психиатрия: пер. с англ. М.: Академический Про­ект, 2001. [↑](#footnote-ref-3)
4. Манипуляции, применяемые на деловых переговорах и во время публичных выступлений / С. Колосова, Е. Абрамова // Директор-Инфо. 2002. № 9.

   13і

   [www.sibpressa.ru](http://www.sibpressa.ru) [↑](#footnote-ref-4)
5. Корпоративная культура делового общения: Главные правила об­щения и поведения в современном обществе / Авт.-сост. И. Н. Кузне­цов. М.: ACT; Минск: Харвест, 2005. С. 93—94. [↑](#footnote-ref-5)
6. Горанчук В. В. Психология делового общения и управленческих воздействий. СПб.: Нева; М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2003. С. 179. [↑](#footnote-ref-6)